

日本中央競馬会・地方競馬全国協会について

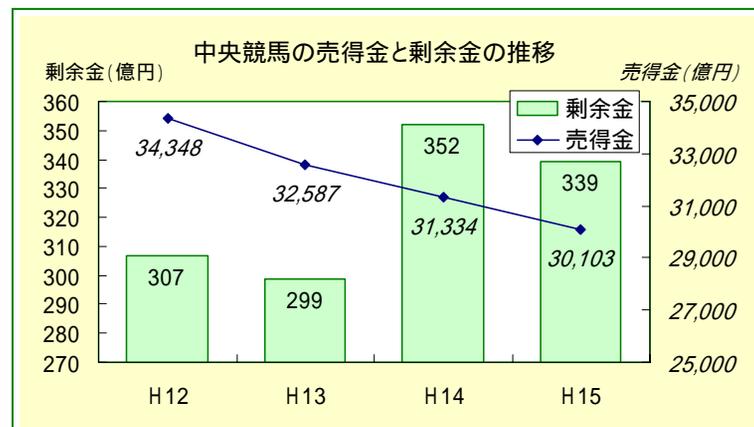
平成17年2月21日
農林水産省

1 日本中央競馬会の取組み

(1) 売上げの拡大、経営資源の効率活用に向けて

平成9年をピークに売上げは減少しているものの、継続して剰余金を計上。
今後もコストの削減や売上げ拡大に向けた経営努力が必要。

経営改革委員会を設置し、顧客ニーズに対する積極的な取組み、経営原理に即した事業運営の徹底等の経営改革を推進。
委員会による改革の進行についてフォローアップ。



顧客ニーズに対する取組みとして、3連単の新商品の導入、はくぼ競馬の実施など発売時間の延長、電話投票会員の拡大等の売上げ拡大策の推進

3連単の効果 (H16.9~)

導入後の発売金の対前年比
98.8%

推計 222億円の増

導入前の発売金の対前年比
96.6%

はくぼ競馬の効果 (H16.7~)

北海道の夏期の遅い日没時間を考慮し
発走時刻を1時間程度繰り下げ

第2回函館対前年比
4.6%の増

第1回札幌対前年比
14.1%の増

電話投票会員の拡大

H16の会員数
220万人

電話投票による発売金
3.1%の増

H14の会員数
193万人

経営原理に即した事業運営の徹底等として、

H17には2兆5千億円程度の売上げになるとの予測(H12試算)のもと、H13～H17まで1300億円程度のコスト削減に取り組中(H13～H15で約700億円のコスト削減を実現)。

年功的・一律的な処遇・人事体系を見直し、成果等の評価に応じた人事を行う制度を新たに導入

等級制度の見直し

新等級表の設定

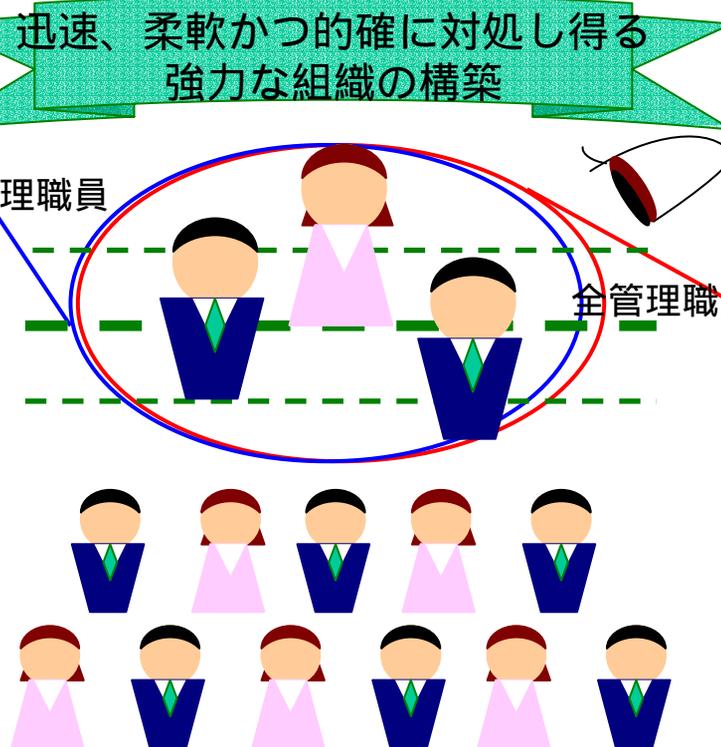
部長以下の管理職区分の見直し

一律的な処遇から格差を設定し、管理職手当も見直し

昇級の見直し

昇給額に格差を設定、昇級無し、降給も導入

全管理職員



全管理職員

評価制度の導入

成果評価

目標の設定、難易度と達成度を評価

期待行動評価

職務遂行、目標達成のプロセスを評価

(2) 業務関係取引の効率化に向けて

随意契約から競争契約への積極的な取引の見直しと取引の透明性の向上

取引内容を検証し、性格上競争性のない取引(ウインズ等の土地建物賃貸借契約等)を除いた契約を対象として、3カ年で競争契約の比率を金額ベースで50%まで高めることを目標。

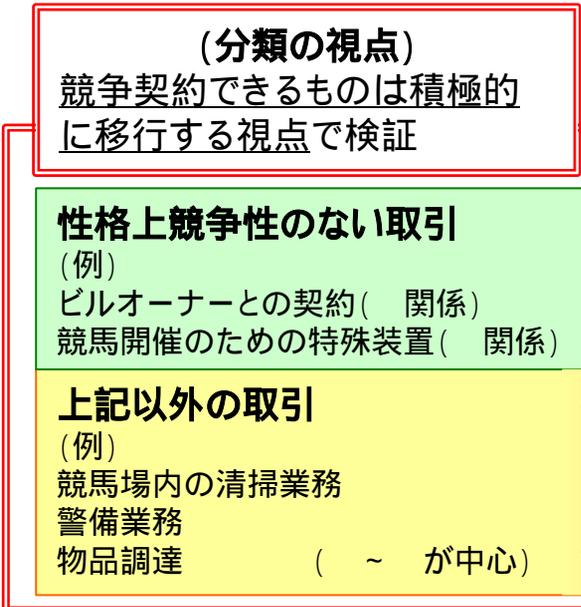
毎年、この目標についての進捗状況を検証し、公表予定。

子会社等について、競馬会の経営の更なる効率化の観点から、事業の再編、統廃合について研究・検討。

(取引内容、子会社等の見直しの検討)

- 〔現在の取引の態様〕**
- 土地建物賃貸借(ウインズ等の賃貸借契約)
 - 勝馬投票集計システム運用保守
 - 清掃・警備 (公正確保の観点(業務エリアへの立入等)から子会社と随契)
 - 競走馬輸送
 - 物品調達
 - 工事
 - その他

- 〔子会社等の状況(H15)〕**
- 子会社・関係会社: 12社(うち赤字: 5社)
 - 関連公益法人: 12法人
(うち繰越金の取崩: 3法人)



H17 ~ H19で移行

競争契約割合

(H15: 37.8%)
50%を目標

進捗状況を検証
公表予定

子会社等について

競馬会の経営の更なる効率化
ファンサービスの一層の充実
の視点で検証

事業の再編
統廃合の研究・検討

入札結果等の契約に関する情報については、ホームページを利用して積極的に情報開示。

(日本中央競馬会のホームページより)

The image displays three screenshots of the JRA website's bid and contract information pages. The first screenshot on the left is titled "工事の発注等に関するお知らせ" (Notice regarding work orders) and lists various types of work and measurement/consulting services. The middle screenshot is titled "入札結果の公表" (Disclosure of bid results) and lists specific bid results for construction and measurement/consulting services. The right screenshot is titled "契約の内容等に関する事項" (Matters regarding contract contents) and lists contract details for construction and measurement/consulting services. An orange callout box with the text "入札結果の公表" (Disclosure of bid results) points to the middle screenshot.

●公表対象

- 建設工事
 - (1) 一般競争入札に付せらるる工事
 - (2) 公募型指名競争入札に付せらるる工事
 - (3) 工事希望型指名競争入札に付せらるる工事
 - 入札手続の公告等に関する事項は(1)及び(2)のみとします。
- 測量・建設コンサルタント等
 - (1) 公募型プロポーザル方式に付せらるる測量・建設コンサルタント等業務
 - (2) 公募型競争入札方式に付せらるる測量・建設コンサルタント等業務
 - (3) 関係公募型プロポーザル方式に付せらるる測量・建設コンサルタント等業務
 - (4) 関係公募型競争入札方式に付せらるる測量・建設コンサルタント等業務

●発注の見直しに関する事項

- 予定工事発注計画表 (平成17年1月4日現在)

●競争参加資格等に関する事項

- 競争参加資格に関する公示 (平成16年10月31日更新)
- 競争参加資格審査申請書及び関係書類(建設工事・附規用) (平成16年10月31日更新)
- 競争参加資格審査申請書及び関係書類(測量・建設コンサルタント等業務) (平成16年10月31日更新)
- 予定表(建設工事・コンサルタント共通) (平成16年10月21日更新)

●競争参加資格者名簿に関する事項

- 競争参加資格者名簿(建設工事) (平成17年1月1日現在)
- 競争参加資格者名簿(測量・建設コンサルタント等業務) (平成17年1月1日現在)

●入札手続の公表等に関する事項

- 建設工事 (公表事項あり)
- 測量・建設コンサルタント等 (公表事項あり)

●予定工事発注計画表 (平成17年1月4日現在)

●入札および契約の履行に関する事項

- 建設工事 (平成16年12月2日現在)
- 測量・建設コンサルタント等 (公表事項あり)

●契約の内容等に関する事項

- 建設工事 (平成16年12月2日現在)
- 測量・建設コンサルタント等 (公表事項あり)

上記に関するお問い合わせは、JRA日本中央競馬会施設建設課までお願いします。

入札結果の公表

項目	内容
1. 工事名	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
2. 工事種別	建設一般工事
3. 発注者名	日本中央競馬会(建設)
4. 発注場所	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
5. 発注内容	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
6. 発注日	平成16年12月2日
7. 発注金額	平成16年12月2日現在
8. 発注者	日本中央競馬会(建設)
9. 発注場所	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
10. 発注内容	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
11. 発注金額	平成16年12月2日現在
12. 発注者	日本中央競馬会(建設)
13. 発注場所	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
14. 発注内容	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
15. 発注金額	平成16年12月2日現在
16. 発注者	日本中央競馬会(建設)
17. 発注場所	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
18. 発注内容	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
19. 発注金額	平成16年12月2日現在
20. 発注者	日本中央競馬会(建設)
21. 発注場所	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
22. 発注内容	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
23. 発注金額	平成16年12月2日現在
24. 発注者	日本中央競馬会(建設)
25. 発注場所	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
26. 発注内容	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
27. 発注金額	平成16年12月2日現在
28. 発注者	日本中央競馬会(建設)
29. 発注場所	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
30. 発注内容	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
31. 発注金額	平成16年12月2日現在
32. 発注者	日本中央競馬会(建設)
33. 発注場所	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
34. 発注内容	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
35. 発注金額	平成16年12月2日現在
36. 発注者	日本中央競馬会(建設)
37. 発注場所	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
38. 発注内容	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
39. 発注金額	平成16年12月2日現在
40. 発注者	日本中央競馬会(建設)
41. 発注場所	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
42. 発注内容	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
43. 発注金額	平成16年12月2日現在
44. 発注者	日本中央競馬会(建設)
45. 発注場所	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
46. 発注内容	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
47. 発注金額	平成16年12月2日現在
48. 発注者	日本中央競馬会(建設)
49. 発注場所	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
50. 発注内容	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
51. 発注金額	平成16年12月2日現在
52. 発注者	日本中央競馬会(建設)
53. 発注場所	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
54. 発注内容	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
55. 発注金額	平成16年12月2日現在
56. 発注者	日本中央競馬会(建設)
57. 発注場所	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
58. 発注内容	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
59. 発注金額	平成16年12月2日現在
60. 発注者	日本中央競馬会(建設)
61. 発注場所	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
62. 発注内容	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
63. 発注金額	平成16年12月2日現在
64. 発注者	日本中央競馬会(建設)
65. 発注場所	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
66. 発注内容	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
67. 発注金額	平成16年12月2日現在
68. 発注者	日本中央競馬会(建設)
69. 発注場所	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
70. 発注内容	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
71. 発注金額	平成16年12月2日現在
72. 発注者	日本中央競馬会(建設)
73. 発注場所	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
74. 発注内容	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
75. 発注金額	平成16年12月2日現在
76. 発注者	日本中央競馬会(建設)
77. 発注場所	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
78. 発注内容	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
79. 発注金額	平成16年12月2日現在
80. 発注者	日本中央競馬会(建設)
81. 発注場所	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
82. 発注内容	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
83. 発注金額	平成16年12月2日現在
84. 発注者	日本中央競馬会(建設)
85. 発注場所	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
86. 発注内容	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
87. 発注金額	平成16年12月2日現在
88. 発注者	日本中央競馬会(建設)
89. 発注場所	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
90. 発注内容	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
91. 発注金額	平成16年12月2日現在
92. 発注者	日本中央競馬会(建設)
93. 発注場所	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
94. 発注内容	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
95. 発注金額	平成16年12月2日現在
96. 発注者	日本中央競馬会(建設)
97. 発注場所	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
98. 発注内容	馬場改良工事(馬場改良) (建設工事)
99. 発注金額	平成16年12月2日現在
100. 発注者	日本中央競馬会(建設)

2 競馬の魅力の向上に向けた取組み

(1) 競馬商品(勝馬投票券)の多様化に向けて

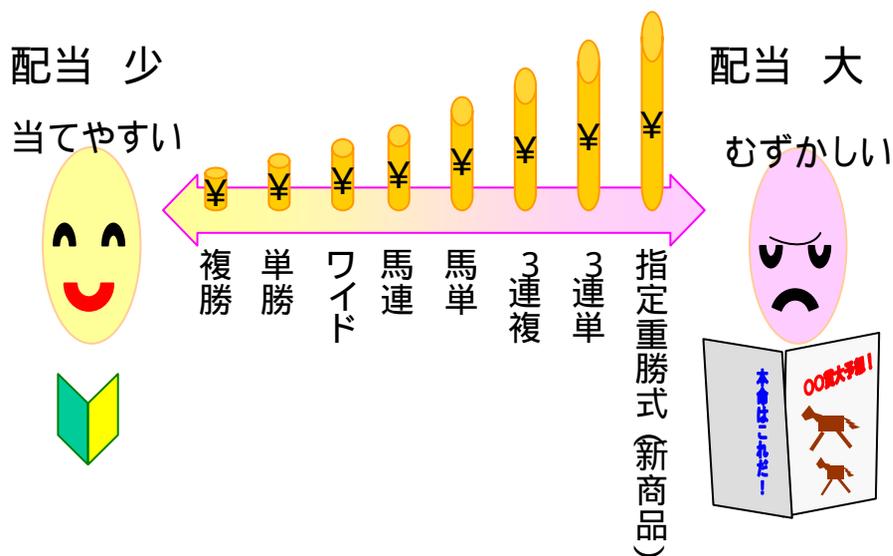
競馬における唯一の商品は「馬券」、「馬券」の価値を高めるのは「強い競走馬」

消費者に商品選択の楽しみを供給するためにも、勝馬投票券の多様化は重要であり、各競馬主催者は新たな勝馬投票券を導入し、商品の多様化に取り組んでいる。

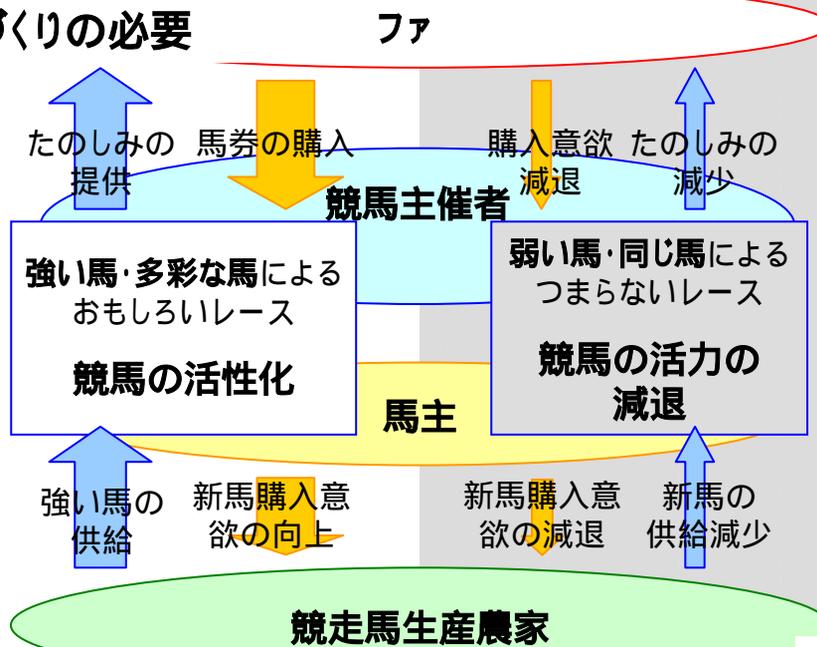
H16年に競馬法改正により、新たに重勝式を追加。

「強い馬づくり」のために、競馬売上げの中から競走馬対策を実施。

(勝馬投票券の多様)



(強い馬づくりの必要)



(2) 参加しやすい競馬のために(多様な参加の仕方の提供)

商品である勝馬投票券を購入しやすくするために、競馬主催者は電話投票の拡大や場外発売所の整備、開催時間の工夫など様々な取組みを実施。

競馬法改正により、ファンサービスの観点から入場料の徴収義務を緩和した他、20歳以上であれば、誰でも馬券を購入することを可能とした。

ファンとしての参加だけでなく、当事者として競馬に参加しやすくするための方策。

商品の購入しやすさの提供

(電話投票の拡大)

自宅のパソコンや携帯電話からも馬券を購入できるように設備を整備

例) 電話投票での夜間発売: 日曜日のレースは
前日夜8時からオールナイトで発売
開催日に仕事があるファン等への
サービス向上

(その他)

発売単価の引き下げ
はくぼ競馬
ナイター競馬 等

(場外発売所の整備)

競馬主催者間で相互に馬券を発売する場間場外

巨額の施設整備費の投入の必要がないミニ場外
(窓口数: 数窓 ~ 10窓程度)の展開

例) 北海道営競馬

ミニ場外への投資(H13~H15: 8箇所 / 9億円)
売上げの向上(ミニ場外での発売額47億円(H15))

競馬に参加しやすくするための方策

(馬主の経済要件の緩和)
経済要件を徐々に緩和

(小規模個人馬主の事業性)
小規模であっても事業性が認められれば税制上、事業所得にできることとなった

(多様な馬主形態)
個人馬主のみならず、組合馬主、法人馬主、クラブ法人馬主と馬主の形態を拡大してきた

3 地方競馬の事業収支改善に向けた取組み

(1) 事業収支の改善に向けて

地方競馬主催者間の連携を進めることにより、競馬関連施設等の共通化によるコスト削減や人馬の交流によるレースのおもしろさの向上、馬券の相互発売による販路の拡大を図ることを目的とした競馬法改正を措置。

競馬法改正により、事業収支改善計画に基づき地方競馬全国協会への交付金を猶予する措置を導入。

また、猶予を受けてなお事業収支が改善せずやむを得ず撤退する場合には、猶予した金額を撤退のための費用に充てることを可能とする措置も併せて導入。

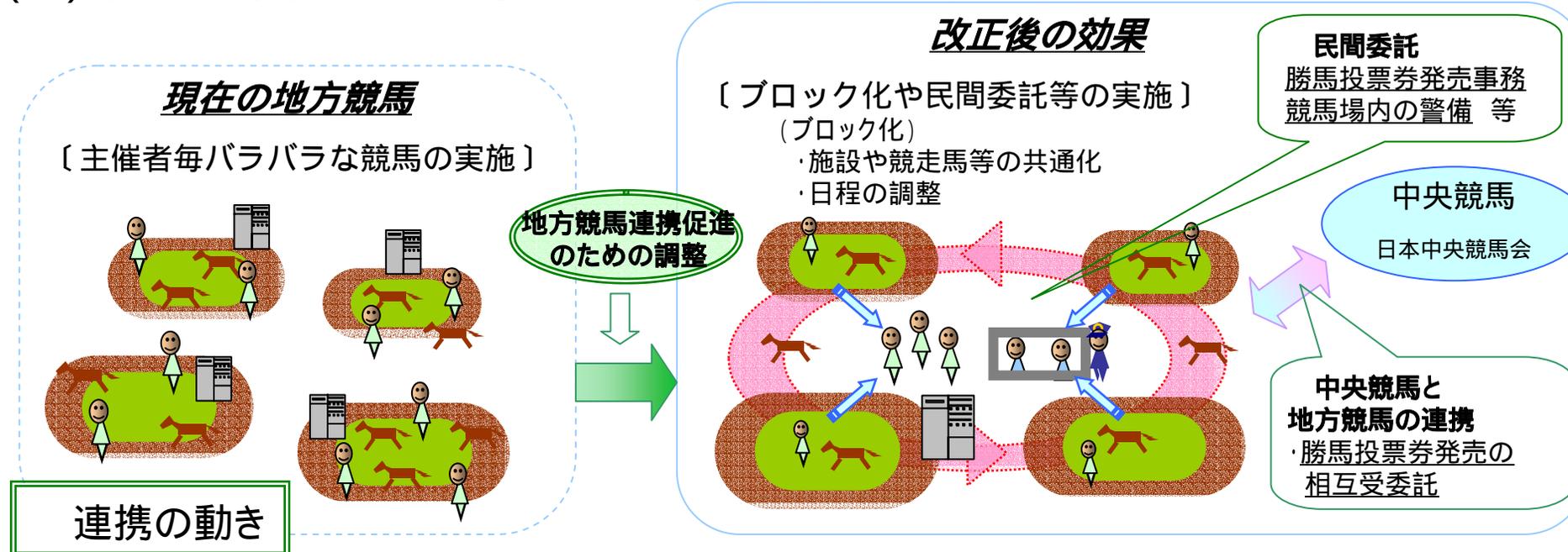
競馬法改正により、競馬の実施に関する事務の民間委託を可能とする措置を導入。

(地方競馬の事業収支状況(H15年度実績)とS33～H15までの一般会計繰入状況)

主催者	売得金	単年度 収支	累積 赤字	一般会計 繰入	主催者	売得金	単年度 収支	累積 赤字	一般会計 繰入
北海道	11,044	1,337	18,744	292億円	石川県	13,375	402		570億円
北海道市営競馬組合	16,903	347	1,854	226億円	金沢市	2,206	101		108億円
岩手県競馬組合	36,704	3,922	10,475	406億円	岐阜県地方競馬組合	17,351	492		275億円
栃木県(H16廃止)	7,854	1,968		389億円	愛知県競馬組合	21,587	416	3,677	575億円
群馬県競馬組合(H16廃止)	4,664	679	5,094	182億円	兵庫県競馬組合	41,527	207		1444億円
埼玉県浦和競馬組合	27,353	183	1,944	279億円	福山市	11,635	455	1,612	411億円
千葉県競馬組合	33,978	291	22	375億円	高知県競馬組合	6,633	76	6,861	70億円
特別区競馬組合	119,682	737		1866億円	佐賀県競馬組合	15,451	263		238億円
神奈川県川崎競馬組合	43,938	20	3,350	506億円	荒尾競馬組合	7,711	217	660	90億円

売得金、単年度収支、累積赤字についてはH15年度(末)実績 単位:百万円。(競馬監督課調べ)

(2) 事業収支改善に向けた地方競馬主催者の動き



〔南関東(埼玉、千葉、特別区、川崎)〕

連携の先駆けとして、勝馬投票集計システムの共通化、日程の調整、人馬の交流を実施。比較的良好な事業収支の状況。

〔M & K(みちのく(岩手) &九州(佐賀、荒尾))〕

冬期間競馬開催が困難な岩手と周年開催可能な佐賀・荒尾が連携。馬券の相互発売を中心に実施。

民間委託の動き

〔複数の地方競馬主催者〕

競馬法改正により可能となった馬券発売事務や競馬場内・場外施設内の警備等の民間委託を活用し、IT関連企業等との連携を検討。

4 競馬関係法人の見直しの論点

(1) 競馬の特性

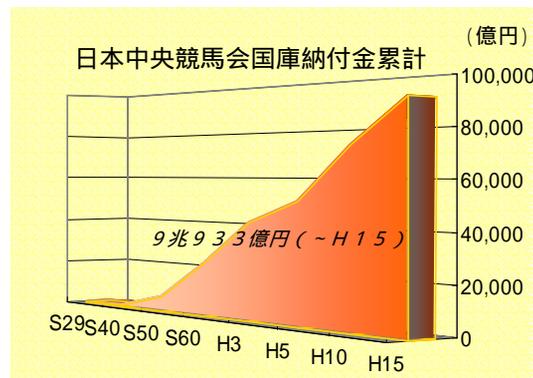
競馬は刑法の賭博及び富くじに関する罪の特例

公正・中立な競馬を行う責務

- ・ 公的な主体が施行
- ・ 公的関与
(管理・監督)

公益貢献の役割

- ・ 財政寄与等の役割
- ・ 中央競馬では、9兆円を超える国庫納付
地方競馬では、8千億円を超える地方財政への繰入。



競馬は独立採算が基本

- ・ 国からの補助金を受けずに運営
- ・ 収入のほとんどを勝馬投票券の発売に頼らざるを得ないという中での経営努力

ファンの信頼と本来刑法の特例である競馬を通じての公益的な貢献

ファンの勝馬投票券購入

(2) 日本中央競馬会の見直しを検討するに当たって

ファンの信頼の下、魅力ある競馬の施行

求められる視点

〔刑法の特例である競馬を自ら施行〕

公正性の確保が何よりも必要

公的関与(管理・監督)が必要

中立的な立場からの運営が必要

〔公益的な役割〕

売上げを通じた国家財政への寄与等の役割を担う必要

〔経営的な側面からの努力〕

企業的手法の導入等

(民間委託、情報開示の推進等)

全国的な施行のメリットを維持

(多様な競馬番組の提供、馬券購入の利便性等)

毎年の売上げ動向を踏まえた事業運営

(規制緩和等により運営の自由度を高める必要)

組織のあり方の方向

競馬は健全な娯楽の提供であり、その運営は独立採算で行われるべきものである。このため、例えば国の一般会計資金を投入してまで確実に実施される事業として、独立行政法人通則法に定められる「国民生活及び社会経済の安定等の公共上の見地から確実に実施されることが必要な事業」と位置づけることは困難。

刑法の特例としての競馬を行うためには、国家財政への寄与等の公益的な役割を有することが必要であるため、競馬を広く民間に認めることは我が国の法体系上困難。

また、株式会社の場合、株主の利益とファンの利益とが一致せず、ファンを第一とする経営が確保されないことが懸念。

(競馬関係者が直接・間接の株主となった場合、競馬の公正確保上問題)

馬券の売上げに立脚した経営であることからファンを最優先とし、その信頼を得ることが不可欠であり、中立的な立場で民間の要素を取り入れた運営が可能な組織であることが必要。

(3) 地方競馬全国協会の見直しを検討するに当たって

地方競馬に求められる視点

公正・中立な競馬の
施行

地方財政への寄与等の
公益への貢献

地域レジャーとしての
役割

地方競馬の連携推進が必要

個々の主催者毎の
経営改善努力には限界

全国的な視点からの
調整が困難

ファンの信頼の下、
魅力ある競馬の施行

地方競馬全国協会のあり方の方向

〔公正性の確保〕

地方競馬主催者**共通の公正確保のための業務を補完**し、全国で統一的に免許・登録等を行う必要。

〔公益への貢献〕

地方競馬の売上げを活用し、関連産業の振興等を通じて、**公益に貢献する役割**が必要。

〔連携のための調整〕

地方競馬主催者間の**連携のための調整を全国的な視点から進める役割**が必要。
(地方競馬主催者の合意形成)